



v.14, n.1

Vitória-ES, Jan.-Fev. 2017

p. 59 - 86 ISSN 1807-734X

DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2017.14.1.4>

## Antecedentes e Consequentes Estratégicos para o Desempenho de Empresas de *E-Business*

**Elnivan Moreira de Souza**<sup>†</sup>*Centro Universitário Christus - Unichristus***Paulo César de Sousa Batista**<sup>Ω</sup>*Universidade Estadual do Ceará - UECE*

### RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivos (i) examinar a influência dos antecedentes estratégicos e dos elementos que constituem o modelo de negócios em sua proposta de valor, e (ii) estimar a relação entre a proposta de valor e o desempenho dos *e-business*. A investigação tem como suporte teórico o *framework* Tecnológico, Organizacional e Ambiental (TOA), decorrente da Teoria de Difusão de Inovações (TDI), para os Antecedentes Estratégicos (IFINEDO, 2011), o Modelo de Negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR; 2010; SOUZA; BATISTA, 2014) e a literatura sobre desempenho empresarial (RAMANUJAN; VENKATRAMAN, 1987). O modelo teórico-conceitual proposto foi testado em uma amostra de 252 observações, por meio da modelagem de equações estruturais. Os principais resultados indicam a influência parcial dos antecedentes estratégicos na proposta de valor, por meio dos construtos posicionamento da gestão, prontidão organizacional, vantagem relativa e pressão dos *stakeholders*. O modelo de negócios influencia a proposta de valor, através dos construtos segmentação de mercado, relacionamento com o cliente, capacidades, parcerias e modelo de receitas. Este, por sua vez, influencia positivamente o desempenho das empresas de *e-business*.

**Palavras-chave:** Antecedentes estratégicos. Modelo de negócios. Desempenho. *E-business*.

Recebido em 08/01/2015; Revisado em 13/04/2015; Aceito em 23/03/2016; Divulgado em 02/01/2017.

*\*Autor para correspondência:*

<sup>†</sup>. Mestre em Administração e Doutorando em Administração pela Universidade de Fortaleza - UNIFOR.

**Vínculo:** Professor do Curso de Administração do Centro Universitário Christus.

**Endereço:** Av. Dom Luís, 911 – Aldeota – Fortaleza – CE – Brasil. CEP: 60160-230.

**E-mail:** [elnivan@hotmail.com](mailto:elnivan@hotmail.com)

<sup>Ω</sup> PhD em Economia pela Universidade de Illinois.

**Vínculo:** Professor Adjunto do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual do Ceará.

**Endereço:** Av. Dr. Silas Munguba, 1700 – Campus Itaperi – Fortaleza – CE – Brasil. CEP: 60714-903.

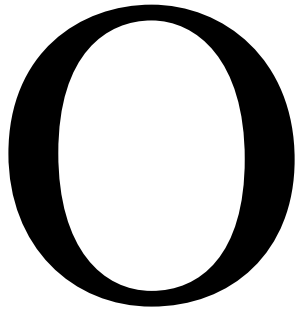
**E-mail:** [batista.pcs@gmail.com](mailto:batista.pcs@gmail.com)

**Nota do Editor:** Esse artigo foi aceito por Bruno Felix.



Este trabalho foi licenciado com uma Licença [Creative Commons - Atribuição 3.0 Não Adaptada](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/).

## 1 INTRODUÇÃO



O desenvolvimento tecnológico vem modificando a maneira de as empresas fazerem negócios. Uma das principais fontes dessas transformações é a Internet, que se tornou de grande importância para a realização de negócios (*e-business*) e para a melhoria da produtividade das atividades econômicas em geral.

De fato, o uso da Internet nos processos de gestão deu origem ao *e-business*, favorecendo a integração de tecnologias de comunicação, com o processo de negócios e as práticas de gestão (KOO *et al.*, 2007; KALAKOTA; ROBINSON, 2005).

A Internet evoluiu da condição de ferramenta de disseminação de informações e de trocas econômicas online para se tornar o próprio modelo de negócios das empresas, caracterizado pela interação global das atividades organizacionais.

Zhu, Kramer e Xu (2006) realçaram que são de conhecimento universal o impacto econômico dos negócios eletrônicos (*e-business*) e o seu potencial para transformar modelos de negócios, estruturas organizacionais, processos, relações com os consumidores e fornecedores.

Por todos esses aspectos, tem sido crescente o interesse no estudo das diversas dimensões do *e-business*. Da análise da literatura, foi possível identificar dois grandes focos dos estudos do *e-business*. O primeiro foco compreende a análise dos Antecedentes Estratégicos do *e-business*, na forma dos Contextos Organizacional, Tecnológico e Ambiental (TOA), além do impacto desses elementos no desempenho empresarial (IFINEDO, 2011; MARTINEZ-LÓPEZ; MARTINEZ-LÓPEZ, 2010; WEISBERG; TE'ENI; ARMAN, 2011). Especificamente quanto à investigação dos Antecedentes Estratégicos (TOA), as contribuições de Ifinedo (2011) e Bordonaba-Juste, Lucia-Palacios e Polo-Redondo (2012), que utilizaram escalas já consagradas sobre esse construto, são de grande importância para este trabalho.

O segundo grupo de estudos relaciona-se às atividades que compõem o Modelo de Negócios (CHASTON; MAGLES, 2002; OSTERWALDER, 2004; OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005; WU; MAHJAN; BALASUBRAMANIAN, 2003). Quanto a isso, as contribuições de maior pertinência a este trabalho são as de Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005). Esses autores desenvolveram, para o estudo de empresas como Dell, Amazon.com e

eBay, uma ferramenta de análise sustentada em quatro pilares: Produto, Interface com o Cliente, Gestão da Infraestrutura e Gestão Financeira.

No Brasil, Araújo e Zilber (2013) utilizaram esse modelo teórico em pesquisa realizada com pequenas empresas de *e-business*. Santos, Seloti e Silva (2013) adotaram o mesmo modelo para a investigação de panificadoras tradicionais e *gourmets*. Essas contribuições são relevantes, mas não contemplaram o desenvolvimento de uma escala para analisar as relações dos construtos do modelo.

Tendo essas informações em consideração, os autores desta pesquisa adotaram como objetivos: (i) examinar a influência dos antecedentes estratégicos e dos elementos constituintes do modelo de negócios em sua proposta de valor, e (ii) investigar a relação entre a proposta de valor e o desempenho das empresas de *e-business*.

Na persecução desses objetivos, a estratégia de pesquisa adotada foi uma *survey* aplicada a uma amostra não probabilística com 252 casos, de um universo compreendido por gestores, empreendedores e profissionais engajados em atividades que utilizam a Internet para fazer negócios. Para a análise dos dados, foram utilizadas a estatística descritiva e a análise multivariada de dados, esta última compreendida por análises fatoriais exploratória, confirmatória e pela modelagem de equações estruturais.

A relevância deste estudo pode ser explicada pela importância econômica do segmento de *e-business* e pela contribuição que o modelo pode oferecer para a melhoria da gestão dessas empresas e para a pesquisa nesse tipo de negócio. Na dimensão macroeconômica, destaca-se a expansão dos negócios realizados em ambiente *online*, cujo faturamento cresceu de R\$ 0,5 bilhão em 2001 para R\$ 28 bilhões em 2013 - aumento médio de 430% ao ano e acumulado de 5.600% em 13 anos. Verificou-se uma adesão ainda mais expressiva de consumidores às transações realizadas via *web*, com mais de 51 milhões de consumidores comprando, ao menos uma vez em 2013, (crescimento de 21% em relação ao ano anterior) com média de gasto de 350 reais (E-COMMERCE.ORG, 2014).

Em termos de gestão, o estudo fornece subsídios para melhorar o entendimento dos antecedentes estratégicos, do modelo de negócios e do impacto de ambos no desempenho dos *e-business*, além de apresentar indicadores que possibilitam mensurar a alocação de recursos e direcionar as decisões estratégicas, conforme a influência de cada construto no desempenho da empresa.

Quanto à contribuição acadêmica, o estudo procura ajudar a preencher as lacunas observadas nos estudos empíricos nos seguintes aspectos: (i) tratamento integrado entre antecedentes estratégicos, modelo de negócios e desempenho; (ii) aplicação empírica para validar ou rejeitar estatisticamente o modelo proposto por Osterwalder; e (iii) indicadores que mensurem o impacto das variáveis ambientais (antecedentes) e de cada atividade do modelo de negócios no desempenho das empresas de *e-business*.

Além desta introdução, este trabalho é composto de mais três seções e das considerações finais. Na seção 1, apresenta-se o suporte teórico, o modelo teórico conceitual e as hipóteses de pesquisa. Na seção 2, os aspectos metodológicos da pesquisa. Na seção 3, são analisados e expostos os resultados da investigação. O artigo é finalizado com as considerações finais da pesquisa, indicando as limitações, a relevância dos resultados e as sugestões para estudos futuros.

## **2 SUPORTE TEÓRICO, MODELO TEÓRICO-CONCEITUAL E HIPÓTESES**

A implementação do *e-business* é mais que a mera adoção de Sistemas de Informação (SI), uma vez que envolve uma integração mais profunda entre os processos interno e externo de gestão, uma ligação mais estreita com as empresas parceiras, fornecedores e clientes, além de vantagens gerenciais e estratégicas (LUCIA-PALACIOS *et al.*, 2014). Koo *et al.* (2007) definem o *e-business* como uma atividade de negócios via redes *online*, em especial, via Internet. A utilização do *e-business* pode gerar vantagens como a redução de custo e a aquisição de novas habilidades. A diminuição dos custos pode se dar na cadeia de suprimentos e na forma de distribuição (CHAKRAVARTY; KUMAR; GREWAL; 2014). Novas habilidades podem ser adquiridas, tais como a capacidade de alcançar e servir a um grupo de consumidores em maior abrangência geográfica e de reagir rapidamente às preferências e demandas dos consumidores (LAUDON; TRAVER, 2010).

O desenvolvimento tecnológico fez com que a Internet evoluísse da condição de ferramenta de disseminação de informações e de ferramenta de trocas econômicas *online* para se tornar o próprio modelo de negócios das empresas (KALAKOTA; ROBINSON, 2005). As empresas se transformam criando ou adaptando seu modelo de negócios de tal modo que há uma integração global das atividades organizacionais.

Na busca por compreender o fenômeno do *e-business*, a revisão da literatura revelou dois focos teóricos de estudo. O primeiro é direcionado para os esforços de identificação e para a análise dos elementos ambientais que influenciam a adoção do *e-business* e o desempenho dos negócios e do *e-business*. Esses estudos fizeram emergir um framework

consolidado pela sigla TOA, que engloba os Contextos Tecnológico, Organizacional e Ambiental (IFINEDO, 2011; WU; MAHAJAN; BALASUBRAMANIAN, 2003; MARTINEZ-LÓPEZ; MARTINEZ-LÓPEZ, 2010; TEO; PIAN, 2003; WEISBERG; TE'ENI; ARMAN, 2011).

O segundo grupo de estudos é relacionado à compreensão da dinâmica e da arquitetura utilizada por esses negócios. Os novos arranjos organizacionais que surgiram com o uso das tecnologias de internet/*e-business* deram origem ao termo Modelo de Negócios, cuja centralidade está na Proposta de Valor ofertada aos clientes (CHASTON; MAGLES, 2002; DASILVA; TRKMAN; 2014; MARKIDES; SOSA, 2013; OSTERWALDER, 2004; OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005).

Com base nessas constatações, e visando unificar as duas vertentes teóricas identificadas na pesquisa, a investigação foi orientada pelo modelo teórico-conceitual apresentado na FIG. 1 e pelas hipóteses que lhe são subjacentes.

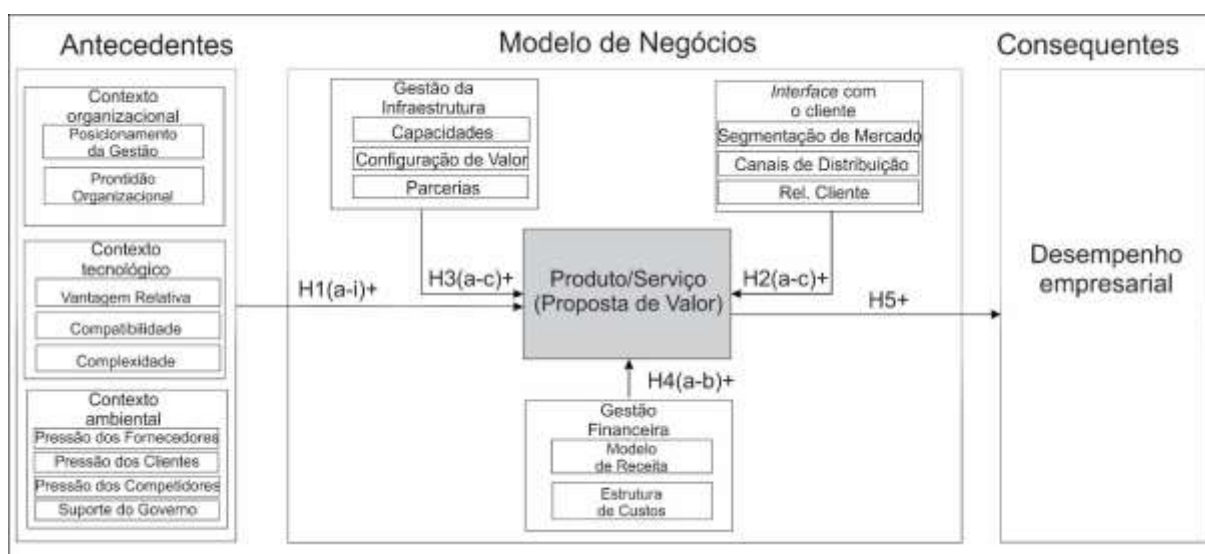


Figura 1 – Modelo teórico-conceitual e hipóteses de pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Ifinedo (2011), Souza e Batista (2014) e Ramanujam e Venkatraman (1987).

## 2.2 ANTECEDENTES ESTRATÉGICOS ASSOCIADOS AO *E-BUSINESS*

No Contexto Organizacional são considerados o Posicionamento da Gestão e a Prontidão Organizacional como elementos influenciadores para adoção do *e-business*. O primeiro refere-se à participação da alta administração na implementação de sistemas de informação. Jeyaraj, Rottman e Lacity (2006) encontraram o apoio da diretoria como um dos melhores preditores da adoção da tecnologia em inovações e de sistemas de informação.

Quando a alta gestão compreende a importância da tecnologia computacional, a mesma tende a desempenhar um papel crucial para influenciar outros membros da organização (IFINEDO, 2011). Inversamente, quando o apoio da gestão é baixo ou inexistente, a aceitação e a adoção de tecnologias não ocupam lugares prioritários nos objetivos organizacionais.

Diante dessas considerações, formula-se a seguinte hipótese:

**H1a – O Posicionamento da Gestão Influencia Positivamente a Proposta de Valor.**

A Prontidão Organizacional é definida por Iacavou, Benbasat e Dexter (1995) como a disponibilidade de recursos necessários para adoção de tecnologias de internet/*e-business*. Esses recursos abrangem não só bens materiais, mas também intangíveis, como o conhecimento humano de sistemas de informação (IFINEDO, 2011, LUNARDI; DOLCI; WENDLAND, 2013). Empresas que possuem especialistas de *e-business* são mais propensas a adotar inovações tecnológicas porque podem desenvolver seu próprio *web site* ou usar tecnologias específicas para melhorar a gestão de sua cadeia de suprimentos (LIN; LEE, 2005). A ausência de prontidão organizacional é o principal elemento prejudicial à implementação e evolução dos *e-businesses* (LUNARDI; DOLCI; WENDLAND, 2013).

Baseados nessas contribuições, os autores deste trabalho formulam a seguinte hipótese:

**H1b – A Prontidão Organizacional influencia positivamente a Proposta de Valor;**

O Contexto Tecnológico tem sua origem na Teoria de Difusão de Inovações (TDI) (ROGERS, 2003) e é explicado pelos construtos Vantagem Relativa, Compatibilidade e Complexidade das Tecnologias.

A Vantagem Relativa é o grau em que uma tecnologia é percebida como sendo melhor do que a atualmente utilizada (ROGERS, 2003). Os benefícios percebidos pelo uso de novas tecnologias influenciam a adoção do *e-business* bem como o desempenho dos negócios (LUCIA-PALACIOS *et al.*, 2014). Portanto, formula-se a seguinte hipótese:

**H1c – A Vantagem Relativa influencia positivamente a Proposta de Valor.**

A Compatibilidade é definida como o grau em que uma inovação é percebida como consistente com os valores existentes, a experiência passada e as necessidades dos potenciais usuários (ROGERS, 2003). Em síntese, esse construto expressa a avaliação do grau de congruência entre a nova tecnologia e os vários aspectos do negócio e com a situação em que a nova tecnologia será utilizada. A importância da compatibilidade em prever resultados de

aceitação de tecnologia também foi apoiada em outros estudos empíricos (AGARWAL; PRASAD, 1997; IFINEDO; 2011). Portanto, enuncia-se a hipótese:

**H1d – A Compatibilidade influencia positivamente a Proposta de Valor.**

A Complexidade das Inovações é descrita como o grau em que uma inovação percebida pode ser relativamente difícil de entender e usar (ROGERS, 2003). Consistente com a TDI, a aceitação de uma inovação é inibida quando esta é percebida pelo usuário como complexa de ser adotada. Daniel e Grimshaw (2002) comprovaram que tecnologias percebidas como menos complexas tendem a angariar maior apoio e aceitação entre os adotantes do que as mais complexas. Dessa forma, a complexidade está relacionada ao grau de dificuldade percebido no processo de inovação, bem como na capacidade de reestruturação organizacional necessária à sua implantação (MAKAME; KANG; PARK, 2014). Portanto, formula-se a seguinte hipótese:

**H1e – A Complexidade influencia positivamente a Proposta de Valor.**

Do Contexto Ambiental, fazem parte as Pressões dos *Stakeholders*, nos quais se incluem os clientes e os fornecedores, os Competidores e o Suporte oferecido pelo Governo.

A introdução de partes interessadas como requerentes e captadores de valor em sua interação com a empresa abre uma oportunidade de melhor investigar essa relação. (GARCIA-CASTRO; AGUILERA, 2015). As pressões dos *Stakeholders* externos, particularmente os consumidores e os fornecedores, são também importantes para a adoção do *e-business* (CHAKRAVARTY; KUMAR; GREWAL; 2014; DEL AGUILA; PADILLA, 2008; CHONG *et al.*, 2009). Fornecedores e clientes podem exercer grande pressão, porque eles sabem que os benefícios e as vantagens dessas tecnologias são maximizados quando mais pessoas as usam (LUNARDI; DOLCI; WENDLAND, 2013). Além do mais, se fornecedores e clientes são usuários dessas tecnologias, a empresa estará sob pressão para adaptar seus processos e gestão, caso queira continuar seu relacionamento com esses *stakeholders* (GARCIA-CASTRO; AGUILERA, 2015). Caso contrário, a empresa assumirá o risco de se isolar no mercado. Sendo assim, são formuladas as hipóteses:

**H1f – A Pressão dos Fornecedores influencia positivamente a Proposta de Valor;**

**H1g – A Pressão dos Clientes influencia Positivamente a Proposta de Valor.**

Quanto à pressão competitiva, observa-se uma crescente rivalidade em um ambiente onde novas tecnologias têm relevante influência e as ações dos competidores são

imprevisíveis (PAVLOV; EL SAWY, 2010). Em mercados com elevada competição, a obtenção de informações atualizadas é vista como requisito básico para dar suporte às decisões de gestão e às atividades de inovação tecnológica (CHAKRAVARTY; KUMAR; GREWAL; 2014). Portanto, a seguinte hipótese é formulada:

**H1h – A Pressão dos Competidores influencia positivamente a Proposta de Valor.**

O Suporte do Governo refere-se à assistência fornecida pelas autoridades governamentais para fomentar o uso de sistemas de informação inovadores nos negócios. Os estudos que examinam a relevância do apoio do governo para a adoção da tecnologia têm produzido resultados mistos (IFINEDO, 2011). Por exemplo, GIBBS; KRAEMER (2004) e CHAU; HUI (2001) apresentaram a existência de uma relação significativa entre o apoio do governo e a probabilidade de as empresas adotarem inovações, incluindo o uso de tecnologias de internet/*e-business*. Tomando como base esses estudos, formula-se a seguinte hipótese:

**H1i – O Suporte do Governo influencia positivamente a Proposta de Valor.**

### 2.3 O MODELO DE NEGÓCIOS E O *E-BUSINESS*

O conceito de modelo de negócios não possui uma definição clara e inequívoca na literatura, o que tem dificultado os estudos sobre o tema. Mais que isso, essa expressão tem sido mal interpretada e inadequadamente utilizada ao longo dos anos, tanto por profissionais quanto por estudiosos. Tem sido frequentemente confundida com outros termos populares da literatura de gestão, tais como estratégia, conceito de negócio, modelo de receitas, modelo econômico, ou mesmo modelagem de processos de negócio (DASILVA, TRKMAN, 2014).

A construção do modelo de negócios possibilita às empresas implantar as atividades de *e-business*, sendo esse definido como a fusão complexa de processos comerciais, aplicações empresariais e estrutura organizacional necessária para a obtenção de alto desempenho. Estratégias, estruturas e sistemas devem estar alinhados para o sucesso dos negócios virtuais (MARKIDES, 2013). Frequentemente as empresas possuem estratégias que não se alinham adequadamente às suas estruturas e sistemas, o que causa um baixo desempenho na fase de implantação dos negócios eletrônicos (EPSTEIN, 2000). Uma estratégia integrada deve direcionar os investimentos requeridos para desenvolver a infraestrutura necessária, não só em termos de sistemas de informação, mas principalmente de recursos humanos e processos adequados para fundamentar a operação virtual. Nessas circunstâncias, o conceito de modelo de negócios é relevante como orientador da arquitetura da empresa para entrega de valor.



Osterwalder (2004) propõe um framework para formulação dos modelos de negócios de qualquer natureza, embora enfatize que seu modelo é o mais adequado para empresas intensivas no uso de tecnologias porque contribui para o alinhamento entre estratégias empresariais, organizacionais e tecnológicas. O Modelo de Negócios proposto por esse autor é composto por quatro pilares que se dividem em nove elementos os quais constituem o escopo de atividades das empresas.

O Produto/Serviço, o primeiro dos pilares, é o elemento central no Modelo Ontológico de Negócios proposto por Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005), pois expressa a Proposta de Valor apresentada pela empresa ao mercado e condiciona todas as atividades a serem realizadas. A Proposta de Valor, apresentada no Modelo de Negócios, pode ser entendida como a declaração dos benefícios que são entregues pela empresa aos seus clientes e demais *stakeholders* (MCNAMARA; PECK; SASSON, 2013).

Os outros três elementos são a Segmentação de Mercado, os Canais de Distribuição e o Relacionamento com o Cliente, selecionados a partir da área Interface com o Cliente. Essa área refere-se à maneira como a empresa se apresenta ao mercado, como realmente atinge seus clientes e como interage com eles (CHAKRAVARTY; KUMAR; GREWAL, 2014; OSTERWALDER, 2004; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2010), a segmentação eficaz permite que uma empresa aloque melhor os recursos de investimento para os clientes-alvo que serão mais atraídos pela sua Proposta de Valor, além de auxiliar no processo de decisão de escolhas dos canais de distribuição. Diante disso, são formuladas as hipóteses H2a a H4b, que se referem à influência dos elementos do Modelo de Negócios à Proposta de Valor:

#### **H2a – A Segmentação de Mercado influencia positivamente a Proposta de Valor.**

O Canal de Distribuição corresponde ao meio pelo qual a organização consegue entrar em contato com o cliente. São as atividades desse construto que irão interligar a Proposta de Valor e a Segmentação de Mercado. Sua finalidade é fazer chegar aos clientes as quantidades certas de produtos certos ou serviços disponíveis na renda certa, no momento certo, para as pessoas certas, sujeito às restrições de custo, investimento e flexibilidade (MAKAME; KANG; PARK, 2014).

Dessa forma, a seguinte hipótese é formulada:

#### **H2b – Os Canais de Distribuição influenciam positivamente a Proposta de Valor.**

As atividades associadas ao Relacionamento com o Cliente definem o tipo de ligação e a força do relacionamento que a empresa possui com o cliente (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005). Os lucros de relacionamento com os clientes são a alma de todas as empresas, podendo ser alcançados por meio da aquisição de novos clientes, do aumento da rentabilidade dos clientes existentes e da extensão da duração do relacionamento (CHAKRAVARTY; KUMAR; GREWAL, 2014).

Feitas essas considerações sobre o Relacionamento com o Cliente, tem-se a seguinte hipótese:

**H2c – O Relacionamento com o Cliente influencia positivamente a Proposta de Valor.**

A Gestão da Infraestrutura é a dimensão que descreve quais habilidades são necessárias para promover a Proposta de Valor, em consonância com a *Interface* com o Cliente (ARAÚJO; ZILBER, 2013). Em outras palavras, especifica as capacidades e recursos do modelo de negócios, seus proprietários e fornecedores, bem como as atividades que executa e como elas se relacionam.

Wilden *et al.* (2013) descrevem as capacidades como padrões repetitivos de ação na utilização dos ativos para criar, produzir e ofertar produtos e serviços para o mercado. Assim, uma empresa tem de dispor de um conjunto de capacidades, a fim de prestar a sua Proposta de Valor e auferir desempenho superior. Esses recursos dependem dos bens ou recursos da empresa (PETERAF; STEFANO; VERONA, 2013), e, cada vez mais, são terceirizados para parceiros, utilizando as tecnologias de *e-business* para manter a forte integração, que é necessária para uma empresa funcionar de forma eficiente. Apresentados os principais conceitos e aspectos das Capacidades, tem-se a seguinte hipótese:

**H3a – As Capacidades influenciam positivamente a Proposta de Valor.**

O principal objetivo de uma empresa é a criação de valor que os clientes estão dispostos a pagar. Esse valor é o resultado de uma configuração de atividades e processos dentro e fora da organização (GARCIA-CASTRO; AGUILERA, 2015). A configuração do valor mostra todas as atividades necessárias e as ligações entre essas, a fim de criar valor para o cliente. Dessa forma, tem-se como hipótese:

**H3b – A Configuração de Valor influencia positivamente a Proposta de Valor.**

A Parceria é uma iniciativa voluntária acordada entre duas ou mais organizações com o objetivo de criar valor para os clientes. No contexto do *e-business*, há várias denominações para essas novas formas de redes estratégicas no processo de criação de valor, dentre elas o *b-webs*, organizações de fluidos e flexíveis e redes de valor (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1997). O aparecimento de tais redes de empresas melhorou significativamente o leque de possíveis arranjos organizacionais para a criação de valor (GULATI, 1998). Em função disso, as empresas devem refletir sobre que tipo de recursos o parceiro poderia alavancar no seu modelo de negócio e sobre suas próprias competências. Sendo assim, é formulada a seguinte hipótese:

### **H3c – As Parceiras influenciam positivamente a Proposta de Valor.**

Os Aspectos Financeiros são o último bloco do *framework* proposto por Osterwalder (2004). Ele é transversal porque todos os outros pilares o influenciam. Os Aspectos Financeiros são compostos pelo Modelo de Receitas e pela Estrutura de Custos. Juntos, esses elementos determinam a situação financeira da empresa e sua habilidade de sobrevivência no mercado competitivo.

O Modelo de Receitas mede a capacidade de uma empresa para traduzir, em dinheiro e fluxos de receitas recebidas, o valor oferecido aos clientes. Pode ser composto por diferentes fluxos com variados mecanismos de precificação (DASILVA, TRKMAN, 2014; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Sendo assim, tem-se como hipótese:

### **H4a – O Modelo de Receita influencia positivamente a Proposta de Valor.**

O último elemento é a Estrutura de Custos. Essa estrutura mede todos os custos gerados pela empresa, a fim de criar, comercializar e entregar valor aos seus clientes. Ele define preço para todos os recursos, bens, atividades e relacionamentos da rede de parceiros e intercâmbios (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2010). Dessa forma, formula-se a seguinte hipótese:

### **H4b – A Estrutura de Custos influencia positivamente a Proposta de Valor.**

## **2.4 DESEMPENHO EMPRESARIAL**

O Desempenho Empresarial é um fenômeno complexo e multifacetado, e se constitui em tema que tem recebido grande atenção em estudos conceituais e empíricos. Para Barney (1991), o conceito de desempenho empresarial representa uma percepção geral sobre os resultados da firma, que resulta da comparação entre o valor gerado por uma organização, usando dado capital, com o valor que os proprietários desse capital esperam obter.

Contrariamente ao conceito unidimensional previsto pelo modelo econômico neoclássico, o desempenho das empresas apresenta grande variedade. As diferenças entre o desempenho das empresas pode derivar de recursos e competências únicas de uma empresa específica e da exploração de uma posição privilegiada e protegida da estrutura de mercado. Contudo, o desempenho das empresas pode ser explicado também pela pertinência a um determinado tipo de indústria ou por choques econômicos em determinados anos (BRITO; VASCONCELOS, 2004).

Independente do enfoque, o fato é que a informação e a avaliação de desempenho são instrumentos organizacionais traduzidos na flexibilidade em identificar os direcionamentos futuros no menor período de tempo. Mediante a análise do desempenho, as organizações podem medir a sua capacidade de sobrevivência e continuidade em face das exigências do ambiente interno e externo em que estejam inseridas. O desenvolvimento de um processo gerencial que melhore essa tradução requer, necessariamente, o empreendimento de um esforço sistemático para projetar, reprojetar e implantar sistemas de medição e avaliação de desempenho (SINK; TUTTLE, 1993).

Dentre as diversas escalas existentes para aferir o desempenho, optou-se por utilizar a escala desenvolvida por Ramanujam e Venkatraman (1987), adaptada recentemente por Parnel (2011) e já validada e utilizada no Brasil por Almeida e outros (2013). Diante do exposto e da abordagem comum do construto Desempenho Empresarial nas pesquisas em estratégia (WILDEN *et al.*, 2013), tem-se a última e possivelmente hipótese mais relevante da pesquisa:

#### **H5 – A Proposta de Valor influencia positivamente o Desempenho.**

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 POPULAÇÃO, AMOSTRA E DESENHO DA PESQUISA**

Partindo do entendimento de que o *e-business* constitui-se de atividades de negócios favorecidas pela utilização da Internet (KOO *et al.*, 2007), o universo da pesquisa compreendeu gestores, empreendedores e profissionais engajados em atividades que utilizam a Internet e tecnologias correlatas para realização de negócios. Desse universo, foi utilizada uma amostra não probabilística de 252 casos.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é explicativa uma vez que seu objetivo principal é a investigação da relação entre os antecedentes estratégicos, as atividades do modelo de negócios e o desempenho empresarial. Em relação aos procedimentos, a estratégia de

investigação combina pesquisa bibliográfica e *survey*, neste caso com o uso de variáveis qualitativas adaptadas, do tipo Likert de cinco pontos. Os respondentes da pesquisa foram selecionados por acessibilidade (MARTINS; THEÓFILO, 2009; BABBIE, 2001).

### 3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS E ESCALAS DE MEDIÇÃO DOS CONSTRUTOS

Para o cumprimento do objetivo proposto, foi usada, de forma adaptada para os antecedentes a escala de Ifinedo (2011) (Quadro 1). Para o Modelo de Negócios, a escala utilizada foi a de Souza e Batista (2014), desenvolvida com base nos estudos de Osterwalder (2004), Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005); e Osterwalder e Pigneur (2010) para os Modelos de Negócios (Quadro 2) e para mensurar o Desempenho Empresarial (Quadro 3), a escala desenvolvida por Ramanujam e Venkatraman (1987).

No que tange ao Modelo de Negócios, conforme estudo bibliométrico de Zott, Amit e Massa (2011) sobre a aplicação do conceito em pesquisas empíricas e ensaios teóricos, não foi identificado nenhum trabalho de natureza quantitativa que estude as relações estatísticas de seus construtos teóricos. Essa mesma pesquisa também indica o modelo de Osterwalder e Pineur (2010) como um dos mais difundidos no meio acadêmico e profissional.

CONTEXTO ORGANIZACIONAL	POSICIONAMENTO DA GESTÃO	
	CO_PG1	A Gestão está interessada no uso de tecnologias de <i>internet/e-business</i> nas operações
	CO_PG2	A Gestão apoia a implementação de tecnologias de <i>internet/e-business</i> nas operações
	CO_PG3	A Gestão tem uma visão clara sobre o uso de tecnologias de <i>internet/e-business</i> na empresa
	CO_PG4	A Gestão divulga internamente a necessidade do uso de tecnologias de <i>internet/e-business</i> na empresa
	PRONTIDÃO ORGANIZACIONAL	
	CO_PRO1	A empresa sabe como a Tecnologia da Informação pode ser usada para apoiar suas operações
	CO_PRO2	A empresa tem uma boa compreensão de como as tecnologias de <i>internet/e-business</i> podem ser usadas em seus negócios
CONTEXTO TECNOLÓGICO	CO_PRO3	A empresa tem as habilidades técnicas e gerenciais necessárias para implementar tecnologias de <i>internet/e-business</i>
	CO_PRO4	Os valores e normas da empresa a impedem de adotar tecnologias de <i>internet/e-business</i> em suas operações
	VANTAGEM RELATIVA	
	CT_VR1	As tecnologias de <i>internet/e-business</i> permitem que a empresa gerencie de forma eficiente suas operações
	CT_VR2	As tecnologias de <i>internet/e-business</i> melhoram a qualidade das operações da empresa
	CT_VR3	As tecnologias de <i>internet/e-business</i> melhoram a eficácia das operações da empresa
	CT_VR4	As tecnologias de <i>internet/e-business</i> permitem à empresa realizar as operações mais rapidamente
	COMPATIBILIDADE	
	CT_CB1	O uso de tecnologias de <i>internet/e-business</i> é compatível com o tipo de negócio da empresa
	CT_CB2	O uso de tecnologias de <i>internet/e-business</i> se encaixa na forma de operar da empresa
	CT_CB3	O uso de tecnologias de <i>internet/e-business</i> se encaixa no estilo de trabalho da empresa
	COMPLEXIDADE	
	CT_CX1	O uso das tecnologias de <i>internet/e-business</i> exige muito esforço mental
	CT_CX2	O uso das tecnologias de <i>internet/e-business</i> chega a ser frustrante para a empresa
	CT_CX3	O uso das tecnologias de <i>internet/e-business</i> é muito complexo para as operações da empresa

CONTEXTO AMBIENTAL	PRESSÃO DOS COMPETIDORES	
	CA_PCP1	A empresa está ciente de que os concorrentes estão prontos para fazer negócios pela internet
	CA_PCP2	A empresa recebe pressão dos concorrentes para adotar tecnologias de internet/e-business
	CA_PCP3	Os concorrentes já utilizam tecnologias de internet/e-business
	PRESSÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	
	CA_PCL1	A empresa está ciente de que os clientes estão prontos para fazer negócios pela internet
	CA_PCL2	A empresa recebe pressão dos clientes para adotar tecnologias de internet/e-business
	CA_PCL3	Os clientes exigem o uso de tecnologias de internet/e-business para fazer negócios com a empresa
	PRESSÃO DOS FORCENEDORES	
	CA_PFO1	A empresa está ciente de que os fornecedores estão prontos para fazer negócios pela internet
	CA_PFO2	A empresa recebe pressão dos fornecedores para adotar tecnologias de internet/e-business
	CA_PFO3	Os fornecedores exigem o uso de tecnologias de internet/e-business para fazer negócios com a empresa
	SUPORTE DO GOVERNO	
	CA_SG1	O governo fornece incentivos para a empresa adotar tecnologias de internet/e-business
	CA_SG2	A empresa recebe pressão do governo para adotar tecnologias de internet/e-business
	CA_SG3	O governo exerce um papel importante para a empresa adotar tecnologias de internet/e-business

Quadro 1 – Construtos e Variáveis de Mensuração dos Antecedentes Estratégicos

Fonte: Adaptado de Ifinedo (2011).

A escala utilizada para mensurar o Modelo de Negócios seguiu a taxonomia e as denominações ontológicas propostas por Osterwalder (2004) (Quadro 2).

PROD/SERV.	PROPOSTA DE VALOR	
	PS_PV1	O produto/serviço que a empresa oferece atende perfeitamente a necessidade dos clientes
	PS_PV2	Os produtos/serviços oferecidos pela empresa são conhecidos por sua qualidade
	PS_PV3	O preço do produto/serviço da empresa exerce impacto relevante na proposta de valor
	PS_PV4	A empresa oferece um produto/serviço considerado inovador
INTERFACE COM O CLIENTE	PS_PV5	O ciclo de vida do produto/serviço oferecido pela empresa é relativamente curto (menos de 1 ano)
	SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	
	IC_SM1	Na empresa há uma definição clara do segmento de mercado que ela atende
	IC_SM2	O segmento de mercado que a empresa atende está diretamente ligado ao produto/serviço que ela oferece
	IC_SM3	A empresa já é reconhecida no mercado por conta do produto/serviço que oferece
	CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	
	IC_CD1	A empresa utiliza a internet para entregar produtos/serviços
	IC_CD2	A empresa utiliza mais de um mecanismo para entregar produtos/serviços
	IC_CD3	As operações da empresa são integradas com a logística (entrega de produtos)
	IC_CD4	O tipo de cliente que a empresa atende é considerado para a escolha dos canais de distribuição
	RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	
	IC_RC1	A empresa adota um relacionamento personalizado com os clientes
	IC_RC2	Os clientes têm confiança na empresa/marca
GESTÃO DA INFRAESTRUTURA	IC_RC3	A relação com os clientes é baseada em elevados custos de mudanças (ex. substituição de software)
	IC_RC4	A empresa consegue reter e manter um bom relacionamento com os clientes
	CAPACIDADES	
	GI_CP1	A empresa consegue usar bem os recursos que possui para oferecer produtos/serviços diferenciados
	GI_CP2	A empresa sabe utilizar máquinas, prédios e equipamentos para gerar produtos/serviços de qualidade
	GI_CP3	A empresa sabe utilizar o conhecimento e as habilidades da equipe para gerar produtos/serviços inovadores
	CONFIGURAÇÃO DE VALOR	
	GI_CV1	A empresa utiliza de forma integrada todas as atividades operacionais

GESTÃO FINANCEIRA	GI_CV2	A empresa busca agregar valor incorporando novos produtos/serviços
	GI_CV3	Os produtos/serviços oferecidos pela empresa são difíceis de copiar
	PARCERIAS	
	GI_PA1	A empresa estabelece parcerias para adquirir produtos/serviços mais baratos
	GI_PA2	A empresa forma parcerias para reduzir riscos e incertezas do ambiente
	GI_PA3	A empresa forma parcerias para adquirir novos recursos como máquinas e equipamentos
	GI_PA4	A empresa forma parcerias para adquirir novos recursos como patentes, marcas e conhecimentos
	MODELO DE RECEITAS	
	GF_MR1	A empresa auferir receita por meio da venda de produtos/serviços
	GF_MR2	A empresa auferir receita pelo recebimento de juros de empréstimo
	GF_MR3	A empresa auferir receita com a publicidade de produtos/serviços de empresas parceiras
	GF_MR4	A empresa auferir receita pelo recebimento de comissões
	ESTRUTURA DE CUSTOS	
	GF_EC1	A empresa sabe a participação de cada item da sua estrutura de custos
	GF_EC2	A empresa monitora periodicamente o custo de suas atividades
	GF_EC3	Os custos da empresa estão compatíveis com os custos dos principais concorrentes
	GF_EC4	A estrutura de custos da empresa é compatível com o modelo de negócio que ela adota

Quadro 2 – Construtos e Variáveis de Medição dos Modelos de Negócios

Fonte: Souza e Batista (2014).

Para mensurar o Desempenho Empresarial, foram utilizadas variáveis qualitativas baseadas na escala de satisfação com o desempenho obtido, desenvolvida por Ramanujan e Venkatraman (1987) e adaptada por Parnell (2011), composta por cinco variáveis de medição (Quadro 3).

DESEMPENHO	
DES_1	Crescimento do Volume de Vendas
DES_2	Crescimento do Faturamento
DES_3	Participação de Mercado
DES_4	Margem de Lucro
DES_5	Lucro Líquido

Quadro 3 – Variáveis de Medição do Construto Desempenho

Fonte: Ramanujan e Venkatraman (1987).

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E DESCRIÇÃO DOS DADOS

Os dados foram coletados nos meses de novembro e dezembro de 2013, em eventos sobre inovação, empreendedorismo, startups, mídias sociais e marketing digital por meio de questionários impressos e eletrônicos.

Os respondentes foram questionados sobre os antecedentes estratégicos, constituídos pelos contextos Organizacional, Tecnológico e Ambiental (IFINEDO, 2011), os modelos de negócios, compreendidos pelas dimensões Produto/Serviço, *Interface* com o Cliente, Gestão

da Infraestrutura e Gestão Financeira (OSTERWALDER, 2004; OSTERALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005) e o desempenho empresarial (RAMANUJAN; VENKATRAMAN, 1987).

**Tabela 1 - Perfil das Empresas dos Respondentes**

Perfil	Frequência	Porcentagem (%)
<u>Setor de Atividade</u>		
Comércio	68	27,0
Indústria	43	17,1
Serviço Online	27	10,7
Serviço Financeiro	20	7,9
Serviço Tradicional	52	20,6
Publicidade	5	2,0
Outro	34	13,5
Missings	3	1,2
<u>Tempo da Empresa no Mercado</u>		
0 a 5 anos	80	31,7
6 a 10 anos	40	15,9
10 a 20 anos	41	16,3
> 20 anos	84	33,3
Missings	7	2,8
<u>Faturamento Anual (R\$)</u>		
Até 60.000,00	40	15,9
60.000,01 - 360.000,00	33	13,1
360.000,01 - 3.600.000,00	54	21,4
3.600.000,01 a 12.000.000,00	37	14,7
> 12.000.000,00	74	29,4
Missings	14	5,6
<u>Número de Colaboradores</u>		
0 a 19	89	35,3
20 a 99	52	20,6
100 a 499	31	12,3
> 500	73	29,0
Missings	7	2,8

No que tange ao tempo das empresas no mercado, observa-se maior incidência de empresas jovens (até 5 anos, 31,7%) e de empresas com mais de 20 anos de mercado (33,3%), enquanto as empresas entre 6 e 10 anos e entre 10 e 20 anos de mercado apresentaram números relativamente próximos (16%) (Tabela 1).

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para o tratamento dos dados foi utilizado o software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), módulos de estatística descritiva, análise fatorial e testes de confiabilidade de escala e o Analysis of Moment Structures (AMOS) para construção dos modelos de mensuração e estrutural.

##### 4.1 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA E LIMPEZA DAS ESCALAS

A análise fatorial exploratória (AFE) deu-se pelo método de análise dos componentes principais e rotação ortogonal varimax. Os critérios adotados para a AFE exigiam comunalidade extraída dos itens superior a 0,4, teste de esfericidade de Bartlett, significativo ao nível de 0,05, e o Keiser-Meyer-Olkin (KMO) superior a 0,50 (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009). A análise de confiabilidade interna foi utilizada por meio do cálculo do coeficiente



Alfa de Cronbach. Como critério de escolha, foi utilizada a classificação de Hair Junior *et al.* (2009).

Para a verificação da validade discriminante, os fatores dos construtos foram transformados em variáveis e foram extraídas suas correlações. Valores iguais a zero indicam diferença entre os construtos (COSTA, 2011). Feitos esses procedimentos, houve a necessidade de retirar 6 variáveis das escalas por não se enquadrarem no agrupamento teórico (fatores) ou nos critérios estatísticos: CO\_PRO4, CA\_PCL1, PS\_PV5, IC\_RC3, GI\_CV3 e GF\_MR1.

A AFE para os construtos da dimensão Contexto Ambiental foi efetuada mantendo-se os construtos teóricos inicialmente propostos. Esperava-se que emergissem 4 fatores, porém apenas 3 fatores emergiram. As variáveis do grupo CA\_PCL dividiram-se em dois fatores. As variáveis CA\_PCL2 e CA\_PCL3 agruparam-se às variáveis do grupo CA\_PF. A variável CA\_PCL1 agrupou-se às variáveis do grupo CA\_PCP. Verifica-se que a variável CA\_PCL1 não possui aderência teórica em relação às variáveis do construto CA\_PCP; portanto, optou-se por retirar essa variável da análise. As variáveis CA\_PCL2 e CA\_PCL3 foram agrupadas ao construto CA\_PFO e, para efeitos de análise, esses novos itens foram renomeados para Pressão dos *Stakeholders* (CA\_PSK). Essa taxonomia é a mesma utilizada por Del Aguila e Padilla (2008), Chong *et al.* (2009) e Gao, Liu e Wu (2010) e Bordonaba-Juste, Lucia-Palacios e Polo-Redondo (2012), que englobam em um mesmo construto a Pressão dos Clientes e dos Fornecedores. A variável CA\_PCL2 foi renomeada para CA\_PSK1, a CA\_PCL3 para CA\_PSK2, a CA\_PFO1 para CA\_PSK3, a CA\_PFO2 para CA\_PSK4, e a CA\_PFO3 para CA\_PSK5.

Os construtos da dimensão Gestão da Infraestrutura também passaram por ajustes. A AFE apresentou apenas 2 fatores, em vez de 3. As variáveis GI\_CV1 e GI\_CV2 agruparam-se no fator das variáveis GI\_CP. A variável GI\_CV3 apresentou comunalidade de 0,111 e não se agrupou em nenhum fator. Ao se analisarem as afirmativas do construto GI\_CV, verifica-se que as variáveis GI\_CV1 e GI\_CV2 estão mais associadas às capacidades do que à configuração de valor. Sendo assim, o construto GI\_CV foi dissolvido. A variável GI\_CV3 foi excluída, as variáveis GI\_CV1 e GI\_CV2 foram incorporadas ao construto GI\_CP passando a se chamar, GI\_CP4 e GI\_CP5, respectivamente.

Na tabela 2 é apresentada a estrutura fatorial dos construtos usados nesta pesquisa.

**Tabela 2 - Estrutura Fatorial dos Construtos**

Dimensão	KMO	Variância Explicada	Construto	Itens da Escala	Alfa de Cronbach
Contexto Organizacional	0,827	68,60%	Posicionamento da Gestão	4	0,839
			Prontidão Organizacional	3	0,743
			Vantagem Relativa	5	0,874
Contexto Tecnológico	0,839	72,60%	Compatibilidade	3	0,895
			Complexidade	3	0,763
			Pressão dos Competidores	3	0,771
Contexto Ambiental	0,807	67,66%	Pressão dos <i>Stakeholders</i>	5	0,895
			Suporte do Governos	3	0,833
			Proposta de Valor	4	0,690
Produto/Serviço	0,644	54,20%	Segmentação de Mercado	3	0,640
			Canais de Distribuição	4	0,736
			Relacionamento com o Cliente	3	0,717
Gestão da Infraestrutura	0,850	62,58%	Capacidades	5	0,831
			Parcerias	4	0,821
			Modelo de Receitas	3	0,674
Gestão Financeira	0,713	64,73%	Estrutura de Custos	4	0,830
			Desempenho	5	0,904

#### 4.2 A ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA E O MODELO DE MENSURAÇÃO

Os objetivos da AFC são verificar a estrutura fatorial proposta e explorar se algumas modificações significativas são necessárias. Ao rodar o modelo, verificou-se que os valores agregados da AFC retornaram alguns índices abaixo do indicado pela literatura. O  $\chi^2/\text{gl} < 3$ , nível de significância de 0,99 e RMSEA  $< 0,08$ , porém, o IFI, o TLI e o CFI ficaram abaixo de 0,90 (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009).

No cálculo do modelo completo, cinco variáveis apresentaram cargas fatoriais abaixo de 0,50 — a PS\_PV3, a PS\_PV4, IC\_CD3, IC\_CD4 e a IC\_SM3 —, e todas foram retiradas. O passo seguinte foi a reespecificação por meio das covariâncias dos erros residuais identificados nos relatórios dos índices de modificação do AMOS<sup>tm</sup> (BYRNE, 2010). Os resultados indicam que as diferenças do qui-quadrado foram estatisticamente significantes, logo os modelos reespecificados tomaram lugar dos modelos originais dos dezessete construtos. Após esses procedimentos de ajuste, houve melhora nos indicadores, com o IFI, o TLI e o CFI (Tabela3) maiores que 0,90 (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009).

**Tabela 3 – Índices de Ajustamento Estatístico do Modelo Reespecificado**

Qui-quadrado ( $\chi^2$ )	Graus de liberdade (gl)	$\chi^2/\text{gl}$	p	IFI	TLI	CFI	RMSEA
2.218,921	1.554	1,428	0,000	0,915	0,900	0,912	0,041

Tendo em vista que houve alterações consideráveis nos construtos, optou-se por efetuar novamente os procedimentos de validade convergente e discriminante por meio das métricas

da confiabilidade composta (CR), variância média extraída (AVE) e correlação dos construtos.

Assim, por meio da utilização da técnica estatística de Análise Fatorial Confirmatória, com o intuito de verificar a validação dos construtos e de avaliar se os conjuntos de indicadores utilizados estavam medindo o que teoricamente deveriam medir em termos de confiabilidade, validade convergente e discriminante, pode-se concluir que os resultados foram consistentes em todos os construtos do modelo.

#### 4.3 O MODELO ESTRUTURAL E O TESTE DE HIPÓTESES

A Modelagem de Equações Estruturais é um método estatístico utilizado para alcançar um quadro confirmatório, por meio do teste de hipóteses e da análise estrutural da teoria (BYRNE, 2010). O modelo hipotético pode ser testado estatisticamente em análises simultâneas entre todas as variáveis para determinar a consistência dos dados. Em termos de indicadores, para aceitação das hipóteses, o *Critical Ratio* (C.R.) deve ser superior a 1,64 para  $p \leq 0,10$ , superior a 1,96 para  $p \leq 0,05$ , ambos para aceitação tolerável, e idealmente, deve ser superior a 2,58 para atender significância adequada de  $p \leq 0,01$  (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009; BYRNE, 2010).

As hipóteses H1a, H1b, H1c, H1d, H1e, H1f, H1g, H1h e H1i referem-se à relação entre os Antecedentes Estratégicos (variáveis independentes) e o Modelo de Negócios (variáveis dependentes). Na Tabela 4 verifica-se que dos oito construtos, quatro apresentaram relação significativa com a Proposta de Valor. Portanto, as hipóteses H1a, H1b, H1c e H1f-g foram aceitas. Dessa forma, conclui-se que o Posicionamento da Gestão, a Prontidão Organizacional, a Vantagem Relativa e a Pressão dos *Stakeholders* influenciam positivamente a Proposta de Valor.

**Tabela 4 – Teste de Hipóteses entre os Antecedentes Estratégicos e a Proposta de Valor**

Variável Independente		Variável Dependente	Estimado	S.E.	C.R.	P	Hipótese	Status
CO_PG	→	PS_PV	0,175	0,085	2,074	0,038**	H1a	A
CO_PRO	→	PS_PV	0,278	0,092	3,010	0,003***	H1b	A
CT_VR	→	PS_PV	0,167	0,101	1,647	0,100*	H1c	A
CT_CB	→	PS_PV	0,051	0,081	0,627	0,531	H1d	R
CT_CX	→	PS_PV	-0,095	0,088	-1,077	0,281	H1e	R
CA_PSK	→	PS_PV	0,132	0,061	2,161	0,031**	Hf-g	A
CA_PCP	→	PS_PV	-0,100	0,096	-1,050	0,294	H1h	R
CA_SG	→	PS_PV	-0,082	0,062	-1,331	0,183	H1i	R

Notas: \* $p \leq 0,10$ ; \*\* $p \leq 0,05$ ; \*\*\* $p \leq 0,01$ ; A=Hipótese Aceita; R=Hipótese Rejeitada.

Na Tabela 5 são apresentados o resultado do teste de hipóteses H2a, H2b, H2c, H3a, H3c, H4a e H4b, que se referem à relação entre os construtos do modelo de negócios.

Conforme Osterwalder e Pigneur (2010), os elementos do modelo de negócios devem ser direcionados de modo a impactar na Proposta de Valor. Ressalte-se que a hipótese H3b não foi testada, tendo em vista que das três variáveis observáveis da Configuração de Valor, na AFE, uma foi excluída da análise, e as outras duas foram incorporadas ao construto Capacidades. O teste de hipóteses revelou que 5 elementos influenciam positivamente a Proposta de Valor. São eles: a Segmentação de Mercado, o Relacionamento com o Cliente, as Capacidades, as Parcerias e o Modelo de Receitas. Apenas a Estrutura de Custos e os Canais de Distribuição não apresentaram relação significativa com a Proposta de Valor.

**Tabela 5 – Teste de Hipóteses entre os Construtos do Modelo de Negócios e a Proposta de Valor**

Variável Independente	Variável dependente	Estimado	S.E.	C.R.	P	Hipótese	Status
IC_SM	→ PS_PV	0,178	0,090	1,985	0,047**	H2a	A
IC_CD	→ PS_PV	-0,054	0,047	-1,136	0,256	H2b	R
IC_RC	→ PS_PV	0,588	0,116	5,061	0,001***	H2c	A
GI_CP	→ PS_PV	0,242	0,098	2,481	0,013**	H3a	A
GI_PA	→ PS_PV	0,121	0,062	1,957	0,050**	H3c	A
GF_MR	→ PS_PV	-0,133	0,065	-2,048	0,041**	H4a	A
GF_EC	→ PS_PV	0,058	0,085	0,684	0,494	H4b	R

Notas:\*p≤0,10; \*\*p≤0,05; \*\*\*p≤0,01; A=Hipótese Aceita; R=Hipótese Rejeitada.

Na Tabela 6, apresenta-se a H5, última hipótese testada. Como todas as atividades do Modelo de Negócios devem impactar a Proposta de Valor, esta, consequentemente, deve influenciar positivamente o Desempenho Empresarial. É o que mostra a TAB 6, comprovando estatisticamente que a Proposta de Valor influencia positivamente o Desempenho Empresarial.

**Tabela 6 – Teste de Hipóteses entre o construto Proposta de Valor e o Desempenho**

Variável Independente	Variável dependente	Estimado	S.E.	C.R.	P	Hipótese	Status
PS_PV	→ DES	0,300	0,083	3,603	0,001***	H5	A

Notas:\*p≤0,10; \*\*p≤0,05; \*\*\*p≤0,01; A=Hipótese Aceita; R=Hipótese Rejeitada.

#### 4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Verificou-se no teste de hipóteses que a Prontidão Organizacional, a Pressão dos *Stakeholders*, o Posicionamento da Gestão e a Vantagem Relativa, nessa ordem de importância, influenciam diretamente a Proposta de Valor das atividades de *e-business*. Na prática implica afirmar que a empresa precisa: (i) preparar-se internamente para implementar essas atividades; (ii) mapear como os *stakeholders* (clientes e fornecedores) exercem influência na aquisição de seus produtos e serviços; (iv) possuir uma gestão que se posiciona favorável ao uso de tecnologias de internet/*e-business* nos seus processos de gestão e, por fim, (iv) utilizar tecnologias que sejam seguras e de fácil usabilidade. A conjugação correta da prática dessas atividades é o que será capaz de promover uma Proposta de Valor única e difícil de copiar. No aspecto teórico e de pesquisa, os resultados são interessantes por

contribuírem para a noção prevalecente de que esse campo de pesquisa encontra-se em fase embrionária e ainda há lacunas a explorar, principalmente no que se refere ao entendimento da não aderência dos construtos Compatibilidade, Complexidade, Pressão dos Competidores e Suporte do Governo. O grande desafio está em descobrir se há outros antecedentes que possam impactar a Proposta de Valor.

No Modelo de Negócio, verificou-se que o Relacionamento com o Cliente, as Capacidades, o Modelo de Receitas, a Segmentação de Mercado e as Parcerias, nessa ordem de importância, influenciam diretamente a Proposta de Valor. O Relacionamento com o Cliente apresentou o maior CR (5,061), o que significa ser esse construto o de maior impacto para a Proposta de Valor. Ou seja, além do domínio tecnológico necessário para criar, desenvolver e manter atividades de *e-business*, o relacionamento continua sendo valorizado e a automatização dos processos de negócios não poderá substituí-lo completamente. O elemento humano continuará presente e exerce impacto relevante.

O segundo construto de maior CR (2,481) foram as Capacidades, que estão diretamente associadas ao uso adequado dos recursos tangíveis e intangíveis presentes na empresa, apresentando assim estreita relação com a RBV (BARNEY, 1991).

Nas atividades de *e-business*, muitos negócios são caracterizados pela diversidade de fontes de receita. Além da tradicional, auferida por meio da venda de produtos e serviços, as empresas utilizam as tecnologias de internet/*e-business* para “monetizar” suas ideias. Um modelo de receita por si só não define como uma empresa cria valor na sua totalidade, mas como a receita é apropriada pela empresa. Ter um modelo de receita em si não define o modelo de negócio de uma empresa, embora seja um componente importante de um modelo de negócio (DASILVA, TRKMAN, 2014).

A Segmentação de Mercado também se mostrou importante para a formação da Proposta de Valor, porque irá direcionar a empresa ao seu público-alvo e permitirá que os consumidores a experimentem.

As Parcerias, de forma coerente com o contexto atual, de interação e compartilhamento constante de informações, apresentam-se como relevantes para a Proposta de Valor. É essa rica e extensa rede de relações proporcionada pela Internet, e mais especificamente, pelas mídias sociais, a base das parceiras das organizações modernas. Saber escolher e manter as parcerias certas é um importante elemento indutor e mantenedor da Proposta de Valor.

Os canais de distribuição e a estrutura de custos não apresentaram relação significativa com a proposta de valor. Esse resultado merece ser analisado em maior profundidade, principalmente em relação aos canais de distribuição, pois alguns autores consideram a Internet um canal de distribuição (HONGSHUANG; LI; KANNAN, 2014).

Finalizando, a última hipótese a ser testada verificou a influência da Proposta de Valor no Desempenho Empresarial, o que acabou se confirmando. Esse resultado é importante na medida em que pode contribuir para a aceitação de uma nova lógica de aferição de desempenho. É muito comum gestores que mensuram seu desempenho apenas analisando os dados financeiros, ou seja, o fim, sem entender adequadamente o meio, ou seja, como foi realizado o processo de gestão. Os resultados, porém, sugerem que para se chegar a um desempenho satisfatório as empresas precisam, antes, alcançar uma proposta de valor única e diferenciada.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho teve por objetivo examinar a influência dos antecedentes estratégicos e dos elementos que constituem o modelo de negócios em sua proposta de valor e, depois, a relação entre a proposta de valor e do desempenho das empresas *e-business*. Para tal, identificou-se e validou-se uma escala de mensuração dos antecedentes estratégicos, do modelo de negócios e elaborou-se um modelo estrutural para verificar as relações entre os construtos dos antecedentes estratégicos, do modelo de negócios e o desempenho empresarial.

Embora não se tratando de um trabalho inédito, seus resultados apresentam como contribuição à literatura sobre e-business uma escala validada para os antecedentes estratégicos. Além disso, o modelo teórico-conceitual utilizado permitiu uma abordagem metodológica para esses tipos de negócios, baseada na modelagem de equações estruturais para verificar as relações entre os construtos. Apresenta, nesse particular, a contribuição de buscar simplificar as relações estratégicas desenvolvidas nos e-negócios, utilizando-se de um modelo matemático.

Das dezoito hipóteses formuladas, dezesseis foram testadas e dez foram confirmadas. Duas hipóteses não foram testadas em virtude de mudanças nos construtos dos Antecedentes Estratégicos e dos Modelos de Negócios na etapa estatística. A proposta inicial do trabalho contemplava a utilização de setenta variáveis no modelo, porém, após as etapas de validação das escalas e a reespecificação do modelo estrutural, foram excluídas onze variáveis, mantendo-se cinquenta e nove (59) no modelo final de mensuração.

Este primeiro estudo deixou evidenciado que a Proposta de Valor recebe influência dos Antecedentes Estratégicos, especificamente do Posicionamento da Gestão e da Prontidão Organizacional, compreendidos pelo Contexto Organizacional. Portanto, a atitude positiva da alta gestão associada ao preparo organizacional, exerce influência na Proposta de Valor. Em relação ao Contexto Tecnológico, apenas a Vantagem Relativa influencia a Proposta de Valor. Infere-se, por conseguinte, que uma vantagem tecnológica em comparação a outras empresas também impacta positivamente na Proposta de Valor. No que se refere ao Contexto Ambiental, a Pressão dos *Stakeholders*, compreendida pelos Clientes e pelos Fornecedores, influencia positivamente a Proposta de Valor, mas isso não ocorreu com a Pressão dos Competidores e o Suporte do Governo, que não se revelaram relevantes para a Proposta de Valor. Conclui-se que, gerencialmente, os aspectos relacionados ao contexto da dinâmica interna das empresas de *e-business* são mais importantes para influenciar a Proposta de Valor do que os aspectos do âmbito externo, que não dependem exclusivamente de ações concretas das empresas.

Na análise referente ao Modelo de Negócios, das sete hipóteses testadas, cinco foram significantes, confirmando assim parcialmente essa teoria. Apenas os Canais de Distribuição e a Estrutura de Custos demonstraram não influenciar a Proposta de Valor. O Relacionamento com o Cliente foi o construto que apresentou maior CR e o único com nível de significância de 0,99, ou seja, o que exerce maior influência na Proposta de Valor. As implicações gerenciais desses resultados indicam que, em ordem de importância, o Relacionamento com o Cliente, as Capacidades, o Modelo de Receitas, a Segmentação de Mercado e as Parcerias influenciam a Proposta de Valor.

A última hipótese testada verifica se a Proposta de Valor influencia o Desempenho Empresarial dos *e-businesses*. Essa hipótese também foi confirmada. Portanto, conduzir elementos dos Antecedentes Estratégicos e dos Modelos de Negócios que apresentaram relação significativa com a Proposta de Valor levam a um Desempenho superior.

Embora este estudo tenha contribuído nos âmbitos teórico e empírico, há algumas limitações que necessitam ser registradas. A primeira se refere à amostra que foi predominante da cidade de Fortaleza/CE. A utilização do questionário eletrônico teve como finalidade alcançar respostas de outros estados, todavia essa estratégia não se mostrou eficaz em virtude da resistência dos sujeitos, resultando em menos de 10% do total de observações coletadas.

Essas limitações comprometem a generalização dos resultados do estudo, incluindo os testes de hipóteses, para o que se sugere a ampliação da pesquisa em diferentes estados no Brasil como estratégia de obtenção de resultados generalizáveis.

A segunda limitação relaciona-se às hipóteses não confirmadas na pesquisa. Fica evidente que o modelo proposto neste estudo precisa passar por reformulações, de modo a ampliar a assertividade no entendimento do funcionamento das atividades de internet/*e-business*.

Sugerem-se, para investigações futuras, ajustes nas escalas usadas neste estudo, visando ao fortalecimento do seu poder de explicação, além da replicação deste estudo em outros estados do Brasil, comparação entre a percepção dos profissionais de empresas em estados considerados mais e menos desenvolvidos, comparação entre dados coletados no Brasil e em outros países em desenvolvimento e/ou países desenvolvidos.

Metodologicamente, sugere-se o uso de outras técnicas estatísticas como MANOVA, Análise Discriminante e Regressão Logística. Assim, pode-se entender o que levou à rejeição de algumas hipóteses deste estudo. De forma complementar, também podem ser incorporadas ao modelo variáveis moderadoras e mediadoras, tais como cultura, setor de atuação, tamanho das empresas e tempo de mercado.

Em termos de gestão, os achados desta pesquisa podem orientar os gestores a embasar suas decisões. A prática gerencial demonstra que a ferramenta Canvas, base conceitual do Modelo de Negócios utilizado neste artigo, é utilizada sem o devido conhecimento dos seus elementos e o impacto que causa na Proposta de Valor.

Sob o aspecto acadêmico, este trabalho contribui ao comprovar empiricamente que há relação entre alguns elementos dos Antecedentes Estratégicos à Proposta de Valor, bem como ao demonstrar que a teoria que vem sendo desenvolvida sobre modelos de negócios é validada empiricamente, e por último, a principal contribuição do trabalho, ou seja, a Proposta de Valor influencia o Desempenho das empresas de *e-business*.

## **CONTRIBUIÇÕES DOS AUTORES**

**Elnivan Moreira de Souza:** O artigo é resultado da pesquisa que realizou como parte do seu trabalho dissertativo.

**Paulo César de Sousa Batista** Contribuiu com a construção do modelo e o desenvolvimento do trabalho, como parte da orientação do primeiro autor no trabalho dissertativo do mesmo.



## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. E. B. et al. Organizational capabilities, strategic orientation, strategy formulation quality, strategy implementation and organizational performance in Brazilian textile industries. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 37., 2013, Rio de Janeiro (RJ). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.
- ARAÚJO, J. B.; ZILBER, S. N. Adoção de *E-businesse* mudanças no modelo de negócios: inovação organizacional em pequenas empresas dos setores de comércio e serviços. **Gestão & Produção**, v. 20, n. 1, p. 147-163, 2013.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2001.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BORDONABA-JUSTE, V.; LUCIA-PALACIOS, L.; POLO-REDONDO, Y. Antecedents and consequences of *e-business* adoption for European retailers. **Internet Research**, v. 22, n. 5, p. 532-550, 2012.
- BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. **Revista de Administração Contemporânea**, Ed. Especial, p. 107-129, 2004.
- BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications and programming**. 2. ed. New York: Taylor & Francis Group, 2010.
- CHAKRAVARTY, A.; KUMAR, A.; GREWAL, R. Customer orientation structure for internet-based business-to-business platform firms. **Journal of Marketing**, v. 78, p. 1-23, sep. 2014.
- CHASTON, I; MANGLES, T. E-commerce in small US manufacturing firms: a pilot study on internal competencies. **Journal of Marketing Management**, v. 18, p 341-360, 2002.
- CHAU, P. Y. K.; HUI, H. L. Determinants of small business EDI adoption: an empirical investigation. **Journal of Organizational Computer and Electronic Communication**, v. 11, n. 4, p. 229-252, 2001.
- CHONG, A.Y-L. et al. Influence of interorganizational relationships on SMEs' *e-business* adoption. **Internet Research**, v. 19, n. 3, p. 313-31, 2009.
- COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em Administração**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2011.
- DASILVA; C. M.; TRKMAN, P. Business model: what it is and what it is not. **Long Range Planning**, v. 47, p. 379-389, 2014.
- DEL AGUILA, A.; PADILLA, A. Organizational factors affecting internet technology adoption. **Internet Research**, v. 16, n. 1, p. 94-110, 2008.

E-COMMERCE. **Evolução da internet e do e-commerce**. 2014. Disponível em: <www.ecommerce.org.br>. Acesso em: 20 dez. 2014.

EPSTEIN, M. J. Organizing your business for the internet evolution. **Strategic Finance Magazine**, v. 82, n. 1, p. 56-60. 2000.

GARCIA-CASTRO, R.; AGUILERA, R. V. Incremental value creation and appropriation in a world with mulitple stakeholders. **Strategic Management Journal**, v. 36, p. 137-147, 2015.

GAO, M.; LIU, K; WU, Z. Personalization in web computing and informatics: theories, techniques, applications and future research. **Journal of International Frontiers**, v. 12, n. 5, p. 607-629, 2010.

GIBBS, J. L.; KRAEMER, K. L. A cross-country investigation of the determinants of scope of e-commerce use: An institutional approach. **Electronic Marketing**, v. 14, n.2, p. 124–137, 2004.

GULATI, R.; SINGH, H. The Architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. **Administrative Quarterly**, v. 43, n. 4, p. 781-814, 1998.

HAIR JUNIOR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HONGSHUANG, A. L.; KANNAN, P. K. Attibuting comversions in a multichannel online marketing environment: an empirical model and a field experiment. **Journal of Marketing Research**, v. 51, p. 40-56, fev. 2014.

IFINEDO, P. An empirical analysis of factors influencing internet/*e-business* technologies adoption by SMEs in Canada. **International Journal of Information Technology & Decision Making**, v. 10, n. 4, p. 731-766, 2011.

JEYARAJ, A.; ROTTMAN, J. W.; LACITY, M. C. A review of the predictors, linkages, and biases in IT innovation adoption research. **Journal of Information Technology**, v. 21, n. 1, p. 1–23, 2006.

KALAKOTA, R., ROBINSON, M. **E-business: estratégias para alcançar o sucesso no mundo dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KOO, C. et al. Do *e-business* strategies matter? The antecedents and relationship with firm performance. **InfSyst Front**, v. 9, p. 283-296, 2007.

LAUDON, K. C.; TRAVER; C. G. **E-Commerce: business, technology, society**. New York: Pearson Education, 2010.

LUCIA-PALACIOS, L. et al. *E-business* implementation and performance: analysis of mediating factors. **Internet Research**, v. 24, n. 2, p. 223-245, 2014.

LUNARDI, G. L; DOLCI, D. B.; WENDLAND, J. Internet móvel nas organizações: fatores da adoção e impactos sobre o desempenho. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 17, n. 6, p. 679-703, nov./dez. 2013.

MCNAMARA, P.; PECK, S. I. P.; SASSON, A. Competing business model, value creation and appropriation in English football. **Long Range Planning**, v. 46, p. 475-487, 2013.

MAKAME, W. H.; KANG, J.; PARK, S. Factors influencing electronic commerce adoption in developing countries: the case of Tanzania. **South African Business Management**, v. 45, n. 2, p. 83-96, 2014.

MARTINEZ-LÓPEZ, L.; MARTINEZ-LÓPEZ, F. J. Intelligent e-services and multi-agent systems for B2C e-commerce. **Internet Research**, v. 20, n. 3, 2010.

MARKIDES, C; SOSA, L. Pioneering and first mover advantages: the importance of business models. **Long Range Planning**, v. 46, p. 325-334, 2013.

MARTINS, G. A; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NALEBUFF, B.; BRANDENBURGER; A. Co-opetition: competitive and cooperative business strategies for the digital economy. **Strategy & Leadership**, v. 25, n. 6, p. 23-28, 1997.

OSTERWALDER, A. **The business model ontology**: a proposition in a design science approach. 172 f. Tese (Doutorado em Gestão da Informática). Universidade de Lousanne, Suíça, 2004.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. **Communications of the Association for Information System**, v. 15, may, 2005.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2010.

PARNEL, J. A. A. Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States. **Management Decision**, v. 49, p.139-155, 2011.

PAVLOV, P.A.; EL SAWY, O.A. The ‘third hand’: IT-enabled competitive advantage in turbulence through improvisational capabilities. **Information System Research**, v. 21, n. 3, pp. 443-471, 2010.

PETERAF, M. et al. The elephant in the room of dynamic capabilities: bringings tow diverging conversations together. **Strategic Mangement Journal**, v. 34, p. 1389-1410, 2013.

RAMANUJAM, V.; VENKATRAMAN, N. Planning system characteristics and planning effectiveness. **Strategic Management Journal**, v. 8, p. 453-68, 1987.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. 5. ed. New York: The Free Press, 2003.

SANTOS, R. S.; SELOTI JR; S. L.; SILVA, R. J. R. Changing business model tradicional vs gourmet bakeries. In: IBEROAMERICAN ACADEMY CONFERENCE, 8., 2013, São Paulo. **Anais...** São Paulo: IAA, 2013.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SOUZA, E. M.; BATISTA, P.C.S. Escala para mensuração de modelo de negócios. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 38., 2014, Rio de Janeiro (RJ). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

TEO, T.S.H.; PIAN, Y.A contingency perspective on internet adoption and competitive advantage. **European Journal of Information Systems**, v. 12, n. 2, p. 78-92, 2003.

WILDEN, R. et al. Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. **Long Range Planning**, v. 46, p. 72-96, 2013.

WEISBERG, J.; TE'ENI, D.; ARMAN, L. Past purchase and intention to purchase in e-commerce: the mediation of social presence and trust. **Internet Research**, v. 21, n. 1, p. 82-96, 2011.

WU, F.; MAHAJAN, V.; BALASUBRAMANIAN, S. An analysis of *e-business* adoption and its impact on business performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 31, n. 4, p. 425-447, 2003.

ZHU, K.; KRAEMER, K. L.; XU, S. The process of innovation assimilation by firms in different countries: a technology diffusion perspective on *e-business*. **Management Science**, v. 52, n. 10, p. 1557-1576, 2006.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: recent developments and future research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1019-1042, 2011.